

图书馆团队组织和团队管理

钟建法

【摘要】随着知识时代图书馆工作的实质性改变和新技术在图书馆中的应用,传统职能部门化的组织结构已越来越不适应图书馆的发展。将组织结构变革为有机的、柔性的团队组织,实施有效的团队管理方法,才能实现图书馆的长远发展目标。

【关键词】团队组织 团队管理

Abstract: With the substantive changes of library work in the knowledge era and new technology applied in the library, traditional organization structure of functional departments is incompatible with the growth of the library. We will realize the long-term objectives of the library, if we turn organization structure into organic and flexible team organization and carry out effective methods of team management.

Key words: team organization team management

1 推动图书馆组织变革的因素

1.1 技术方面

随着现代计算机技术、通讯和网络技术、高密度存贮技术和多媒体技术的飞速发展及其在图书馆中的应用,图书馆的组织目标、组织活动内容和业务流程发生了巨大的变化,基于知识的、更具弹性的组织形式将围绕网络建立起来。社会发展和技术变革成为推动图书馆组织变革的关键因素,是促使传统图书馆组织朝着团队组织转变的根本原因。例如,图书馆由传统的藏书模式向现代化的信息中心演进,朝以数字化信息资源共享和服务为特征的数字图书馆迈进,面向用户的信息服务部门的职能不断增强;传统采编部门的职能逐步削弱和淡化,电子书刊和虚拟馆藏资源的收集、分类、标引和加工的新职能逐步增强;技术部门成为图书馆技术基础设施建设的中坚力量和保证其他部门正常运转的坚强后盾。

1.2 组织结构方面

传统图书馆按职能划分部门,如采访部、编目部、流通部、参考咨询部、期刊部、电子文献

部、技术部等,各职能部门往往只注重本部门的内部业务管理,各自为阵,部门之间缺乏有机联系与协调,矛盾突出,造成整体服务效率低下。要满足用户对信息服务多样性、前瞻性、品质性和时效性的要求,必须提供全馆集体的、集中的信息服务,达到采、编、服务和技术支持四方面的相互协作和快速连动反应。这就需要更具弹性和灵活性的组织形式作为整个组织的运行基础,而图书馆团队组织正是为高效率实现知识化信息服务这一目标而产生的一种组织形式。

1.3 知识时代图书馆工作的实质性改变

表现在:信息工作要求员工从掌握单一技能到掌握多重技能,成为知识工作者,具备自我引导服务的能力,并对服务的过程和服务的质量负责;从传统枯燥重复性工作到创新服务;从个体工作到团队工作;从职能性工作到信息服务项目性工作;按能力而非仅仅按职务给予报酬;从上级协调到同事的横向协调;员工绩效从领导评价转到用户评价。这就要求图书馆改变传统的统一指挥和严格控制管理模式,馆领导必须更多地授

权, 倡导员工对服务过程的自我管理和自我控制, 通过团队自身的协调和运作完成各种任务。

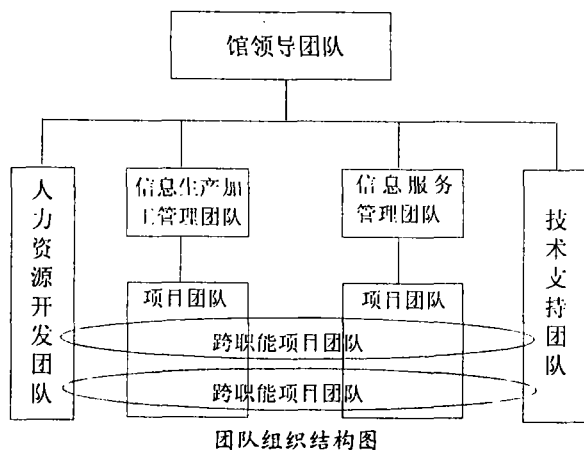
2 图书馆团队组织概述

我们认为, 新型图书馆组织设计需优先考虑这些原则: 以用户服务为核心的原则; 团队合作的原则; 信息共享的原则; 充分集权和授权的原则; 柔性的原则; 持续学习的原则。

许多专家认为, 团队建设是 20 世纪 90 年代以来最有效的组织创新。为了适应当今经济、社会环境的变化, 越来越多的组织已经由团队建设来代替原来的等级结构和正式系统, 它在沟通与提高效率方面发挥了越来越重要的作用。正如美国通用电器公司主要执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)所说:“成功将属于那些精简敏捷的组织。”

2.1 图书馆团队组织概念

团队是指致力于共同目的和工作目标, 具有互补性技能, 彼此互相负责的工作群体。它与一般群体的区别在于, 团队有一个共同的目标, 其成员的行为相互依存相互影响, 并且能很好地合作, 以追求集体的成功。团队组织是以任务为导向的、开放的、有机的、弹性的组织模式。有机的、弹性的组织机构是指: 重视组织内部平行与横向协调, 工作分配和个人职务具有弹性, 组织成员具有整体系统观, 个人对组织的影响力主要取决于其知识和能力, 而非职务大小。图书馆团队组织是指图书馆主要依照信息组织和信息服务的活动范围, 有机地建立能够整体协作、共同完成信息服务这一核心目标的、职能交叉的各种任务团队, 这种以团队为基础而设计的组织是一个复合的网络化组织。其组织结构见下图。



上图为图书馆团队结构的一种形式, 以用户服务为组织活动的聚焦点, 组建人力资源开发团队、技术支持团队、信息生产加工团队和信息服务团队, 后两类团队为图书馆最主要的部门, 根据各自项目或任务的细分分别下设多个项目团队, 由部门负责人和各个项目团队长一起组成部门领导团队。诸如数字化资源开发组、数据库引进组等作为跨职能项目团队而存在, 由馆领导直接领导或由部门团队负责。

图书馆团队组织与传统职能部门化层级式组织结构的本质区别体现在组织目标的不同、决策权的转移、促进知识交流和创新的能力、协调机制的转变四个方面。知识管理以人为中心, 以信息为基础, 以知识创新为目标。我们设计团队组织, 就是为了适应未来图书馆以提供知识服务为核心而非以馆藏管理为核心的组织目标, 通过团队这种形式建立一种创新、交流、学习和应用知识、传播知识的环境与激励机制, 让团队成员参与设计团队的全部工作并开展知识个体相互弥补的相关任务, 决策权由馆领导独占转移到团队主导的自我管理和自我控制, 馆领导的工作主要是指导、协调和创造支持性的组织环境。协调机制从上级层层协调转变到团队间、同事间的主动协调, 改变以往部门间各自为阵、难以联系和协调的局面。

2.2 从临时项目小组到团队组织的演变

团队组织这个概念是从传统等级层次组织结构中演变而来的。在以职能划分部门的组织中, 按职能形成稳定的组织机构, 但为了解决一项较为特殊的、临时性的任务, 往往组建一个专项小组来完成。我们在等级层次组织中可以看到这样一些专项小组形式, 如委员会(Committees)、任务小组(Task Force)、矩阵组织(Matrix organization)中的项目小组、质量小组(Quality Circle)等等, 而它们正是团队组织的雏形。这些专项小组加强了利用基层人员解决临时性任务的灵活性, 但是具有两个致命的缺点: 一是受职能部门和专项小组负责人的双重领导; 二是专项小组的临时性, 任务完成后小组成员各自回到原本隶属的各个职能部门, 这些, 都束缚了小组成员积极性的发挥。而团队组织完全以专项任务小组的形式来组织部门, 实现了小组的稳定性和灵活性的平衡, 从而较为彻底地解决了传

统图书馆组织追求内部业务管理效率而不能达到服务效率以及部门壁垒的难题。

2.3 图书馆团队组织的特点、冲突和解决

图书馆团队组织与以往的组织模式相比较,具有这样一些显著的特点:

2.3.1 整个组织只有一个中心,即用集体力量为用户提供集中的、满意的信息服务。

2.3.2 项目团队间职能交叉、并行工作,形成复合的以任务为中心的网络化组织。因此,团队组织打破了传统以职能部门为基础的等级层次组织结构。

2.3.3 以人为本的管理,以团队精神为凝聚力。强调组织成员之间的相互尊重、信任、合作、交流以及工作上的相互弥补,形成成员强烈的、积极的“归属感”和团队自豪感。

2.3.4 组织管理上,以团队的自我指导、自我管理的民主管理为特征,摆脱了传统图书馆严密控制的管理方式。

2.3.5 团队响应任务的灵活性。一个项目团队以适应服务任务的需要而增设、撤销或转向拓展新的任务领域。项目团队面向任务和过程,发挥协同优势迅速对用户要求作出响应。

2.3.6 职位和岗位具有可变性。团队成员要求具有多种技能,因而,职位也依据是否具备指导团队工作的能力和是否适合新岗位的要求而变动。图书馆团队组织也存在其自身的冲突,这些冲突包括:团队成员存在教育、文化和社会观点的差异,可能导致彼此不能理解,直接影响团队力量的有效发挥;团队间的协作有一定的压力,团队间可能存在这样或那样的资源争夺;团队成员自我管理的能力具有差异性;团队会议可能因组织不善而达不到预期的效果。

指导团队解决冲突的有效管理方针有:允许人们选择加入一个最适合他们的要求的团队;提供一个共识和指导;成员选择工作和任务要求符合他们的目标和兴趣;激发理性上的理解、情绪感受、愿意冒险和创新的勇气;尽量避免并协调团队间发生资源的争夺;选拔适合的人才来引导团队的工作。

2.4 团队组织的运作模式

图书馆团队组织的活力在于团队内部有效的运作模式。内部运作依据:工作设想提出——个体

协作——取得授权——研究探讨——用户反映——调整或修改工作设想的循环方式来展开。团队成员在会议上相互交流、公开讨论不同的设想,从而把问题往深层次挖掘并得到创造性的解决办法。目标共识的形成使得团队成员有效的合作成为可能,在取得馆领导的授权和支持下,以不断研究和相互探讨的方式引导工作往深层次拓展。同时,引导用户参与工作,根据用户反映和用户需求变化调整或修改方案,并要求其他相关的任务团队作出及时的响应和转变。这种以服务目标为导向的动态模式赋予了团队适应用户需求变化的创新能力。

3 图书馆团队管理的具体措施

一个高绩效团队的形成必须重视以下条件:共同利益、目的和策略;分享价值;个人责任心;高效合作;行为一致;分享领导权;坚持学习,不断创新。这就要求在管理上注重激发团队的积极性,而不仅仅是只注重个别或者少数人才。

3.1 开展有效的团队会议,形成价值观和目标共识

通过民主讨论而取得共识和建设性结论是团队活力的源泉,掌握会议的方向和研究会议的内容,推动与会者的参与和投入,形成会议的建设性意见或结论,是团队管理有效性的关键。由于图书馆团队大多具有较长持续性和稳定性的特点,独立决策度相当高,这种长期团队需要具备相当程度的共同理解。因此,在讨论的基础上建立一套指导个体工作、指导个体与他人交往的共同信念和构想并加以明确是非常必要的。否则,团队很可能发现各自的工作目标彼此相反,或者无法调和根本矛盾而影响团体工作的有效性。21世纪的图书馆团队共识包括:为数字图书馆的发展而奋进;提供用户满意的服务;发扬团体协作精神,创造团体效益;创建和保持优秀的组织文化等诸多方面。

3.2 实行以人为本的管理

主要方法有七个方面,即目标管理;营造图书馆文化;工作轮换;工作扩大化和工作丰富化;沟通和敏感性训练;思想工作;因人制宜的权变领导。

3.3 领导团队采取转化型领导,做到充分的集权和授权

转化型领导,是指领导积极听取员工对工作的合理期待和构想,并思考如何将其转化为工作发展的驱动力,使员工学会如何在一个不断变化

的信息服务环境中实现服务创新。领导团队作为图书馆的整体计划者、指导者、支持者和协调者,在制定战略方向、确定团队和个人创造力界限方面起着至关重要的作用而体现充分集权;同时,又要授予操作层充分的决策权,使对服务需求变化最为敏感的项目团队能灵活采用多种服务手段,满足用户复杂化、多元化、前瞻性的信息需求,提高工作效率和进行工作创新。创造这种结合的关键促进因素是依靠正式和非正式的联系机制,在管理上主要运用知识权威的力量,而非强制性权力。

3.4 实行“拉”式系统(Pull System)服务

即把服务拉向与用户需求相接近,而非坐等用户。这就要求图书馆进行充分的资源储备和需求调查。“拉”式方法包括:服务范围包含所有领域或特定范围的用户需求;倾听用户要求;询问用户发展新产品、研究课题的思想;满足用户对高附加值、低成本的信息要求。“拉”式服务有助于提高员工服务的态度和技能,增强团队的创新能力。

3.5 实行三重评估激励机制,即从个体、项目团队和部门团队三个层面进行评估和激励

这就要求建立一套可操作的评估指标体系和激励方法。肯定个体的贡献并进行奖励,可以激发个体的积极性和创造力;根据项目团队整体表现,奖励项目完成制度,可以激励团体积极接受新任务;对部门团队进行奖励,可以加强团体成员的自豪感和归属感。主要激励因素可从个体成长、工作自主、业绩成就和工资津贴四个方面着手。

3.6 促进知识共享,解决知识共享障碍

在团队组织参与式管理中,要提高团队成员的自我管理和自我引导服务能力,就必须使团体共同分享更多的信息或“完全信息”。知识共享着重建立畅通的知识交流渠道,塑造知识共享的组织文化。在方式上,可利用计算机网络建立横向

和纵向的信息交流渠道,在本馆服务器开辟一个空间允许信息自由发布、讨论和交流;馆领导在时间和空间上予以支持,提供进行正式和非正式交流的地点和场合,让成员有充裕的时间自由交流。在手段上,构建知识库鼓励员工贡献出他们的经验,以讨论会的形式激发大家相互学习,通过工作轮换变化组合创造知识共享机会。同时注意消除个体层面的心理障碍——传授知识和经验给别人可能会降低自己在组织中的存在价值的忧虑和恐惧。

团队理论在图书馆的应用,目前尚无完善的模式。然而团队管理是图书馆管理变革的一个方向,需要我们加以深入研究和应用。从传统等级层次组织转变到团队组织并非一件容易的事,图书馆员首先面临的是自身传统等级观念和服务理念的挑战,其次是管理实践的探索。但是,图书馆作为急剧变动的信息产业的一个组成部分,其从业人员要牢记的是,时代在变化,组织目标在变化,管理也要相应变化,只有适应变革才能跟上时代发展的潮流。

参考文献

- 1 Dean Tjosvold. Teamwork for Customers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993
- 2 保罗·S·麦耶斯. 知识管理与组织设计. 珠海: 珠海出版社, 1998
- 3 查尔斯·M. 萨维奇. 第5代管理. 珠海: 珠海出版社, 1998
- 4 钟建法. 网络环境下高校图书馆学科采访馆员制度的建立与管理. 大学图书馆学报, 2002(2)
- 5 弗兰西斯·赫塞尔本. 未来的组织. 成都: 四川人民出版社, 1998
- 6 钟建法. 网络环境下图书馆人力资源管理创新. 图书馆学研究, 2001(5)

钟建法 厦门大学图书馆。